

Kulturvielfalt als Steuerungsproblem - zur Rolle von Anerkennung als Steuerungsressource in transnationalen Konzernen

Mense-Petermann, Ursula

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mense-Petermann, U. (2006). Kulturvielfalt als Steuerungsproblem - zur Rolle von Anerkennung als Steuerungsressource in transnationalen Konzernen. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 1499-1510). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-144505>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kulturvielfalt als Steuerungsproblem – Zur Rolle von Anerkennung als Steuerungsressource in transnationalen Konzernen

Ursula Mense-Petermann

1. Einleitung

Im Diskurs zur wirtschaftlichen Globalisierung spielen so genannte transnationale Unternehmen eine zentrale Rolle: Als »Hauptprotagonisten der wirtschaftlichen Globalisierung« und »treibende Kräfte weltwirtschaftlicher Integration« werden sie bezeichnet (Altwater/Mahnkopf 1997). Und mancher – wie Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal (1990) oder Kenichi Ohmae (1996) – sehen in transnationalen Unternehmen, die keine nationalstaatlichen Grenzen und Beschränkungen mehr kennen, den neuen *one-best-way* zur Organisation weltweit verstreuter Unternehmensaktivitäten verwirklicht.

Andere Autoren – wie etwa Paul Hirst und Graham Thompson (1996) – halten das transnationale Unternehmen für einen Mythos und verweisen auf die fortdauernde Einbettung in national geprägte *business systems* (Whitley 2001), Aushandlungsarenen (Dörre 1996) oder industrielle Komplexe (Ruigrok/van Tulder 1991).

Lassen wir aber einmal die Vorstellungen von *one-best-way* und *footloose enterprise* beiseite, dann gibt es doch eine Reihe von empirischen Hinweisen darauf, dass sich die Organisationsstrategien grenzüberschreitend tätiger Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt *qualitativ* deutlich gewandelt haben (vgl. Altwater/Mahnkopf 1997; Eckardt u.a. 1999; Lane 2001; Köhler 2004). Durch die Integration früher weitgehend autonomer Unternehmensteile in eine immer komplexere, funktional-arbeits-teilige Organisationsstruktur entstehen netzwerkförmige Beziehungen zwischen den Unternehmensteilen. Ziel dieser Strategie ist es, *gleichzeitig* unternehmensweite *economies of scale* zu erzielen und *local responsiveness* sicherzustellen. Strategische Zielsetzung und empirische Umsetzung ist dabei aber immer zu unterscheiden. Dies – nicht mehr und nicht weniger – soll im Folgenden unter Transnationalisierung verstanden werden.

In diesem Beitrag wird es nun um Probleme der Steuerung und Integration von Unternehmen im Transnationalisierungsprozess gehen – insbesondere im Hinblick auf die je unterschiedliche kulturelle und gesellschaftliche Einbettung von Unter-

nehmenszentrale und einzelnen Standorten.¹ Ich gehe davon aus, dass im Zuge von Transnationalisierungsprozessen Steuerungs- und Integrationsprobleme deutlich verschärft werden.

Für die Steuerungstheorie liegt das Hauptproblem darin, dass die Steuerung funktional differenzierter Netzwerke scheinbar widersprüchliche Steuerungsleistungen voraussetzt: Einerseits muss den dezentralen Einheiten ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungskompetenz eingeräumt werden, andererseits müssen die differenzierten Teile aber auch auf das Ganze des Unternehmens verpflichtet werden (Willke 1989). Netzwerke lassen sich daher – so Willke – nicht mehr hierarchisch, »von oben« steuern.

Beobachtet man jedoch empirisch Unternehmen im Transnationalisierungsprozess, so stellt man fest, dass diese sich – zumindest bislang – nicht zu heterarchischen Netzwerken ohne hierarchisches Zentrum entwickelt haben. Vielmehr ist Transnationalisierung zunächst mit einer *Zentralisierung* von Entscheidungskompetenzen verbunden. Denn durch den Übergang von multinationalen zu transnationalen Organisationsformen werden die früher weitgehend autonomen Standorte nun verstärkt auf konzernweite Vorgaben und Standards verpflichtet.

Meine These ist deshalb, dass das zentrale Steuerungsproblem für Unternehmen im Transnationalisierungsprozess nicht allein im Ausbalancieren von Standardisierung und dezentralen Entscheidungsfreiräumen besteht. Vielmehr geht es darum, *trotz des mit Transnationalisierung verbundenen Re-Arrangements von Macht- und Herrschaftsverhältnissen zugunsten der Konzernzentrale* die Standorte zum einen zur defacto-Akzeptanz von Konzernentscheidungen und zum anderen zu eigenen produktiven Beiträgen zum Ganzen zu bewegen.

Anhand einer kontrastierenden Fallanalyse von zwei ausländischen Tochtergesellschaften des Volkswagenkonzerns sollen im Folgenden zum einen die mit einer Transnationalisierungsstrategie verbundenen organisationalen Herausforderungen betont und damit auch auf Grenzen von Transnationalisierung verwiesen werden. Zum anderen werde ich dann aber auch mögliche Steuerungsressourcen zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen herausarbeiten.

1 Gert Schmidt und Gabriele Wagner danke ich für Kommentare zu einer früheren Version des Textes.

2. Interkulturelle Konflikte als Steuerungs- und Integrationsproblem – Der Fall VW do Brasil

Bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um das brasilianische Tochterunternehmen des Volkswagenkonzerns – VW do Brasil. VW do Brasil wurde in den 1950er Jahren gegründet, um den großen brasilianischen und lateinamerikanischen Markt mit einfachen Massenprodukten zu bedienen. Als typische Tochtergesellschaft eines *Multinationals* war VW do Brasil kaum in den VW-Konzern integriert und verfügte – abgesehen von der Finanzkontrolle durch den Konzern – über weitgehende Handlungs- und Entscheidungsautonomie. Im Zuge einer neu justierten globalen Standortstrategie des Konzerns seit Mitte der 1990er Jahre wird VW do Brasil nun aber sehr viel enger in konzernweite Beschaffungs-, Produktions- und Absatznetzwerke integriert. Seit Mitte der 1990er Jahre werden erstmals in Brasilien »Weltautos« auf aktuellen Konzernplattformen gebaut, so zum Beispiel Golf, A3 oder Polo. Damit verbunden ist ein Umbruchprozeß in den Beziehungen zwischen VW do Brasil und Unternehmenszentrale, der die Handlungs- und Entscheidungsautonomie am Standort deutlich einschränkt.

Die Integration in den Konzern-Produktionsverbund und insbesondere die »Weltauto«-Produktion hat zur Folge, dass Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalität und Kultur – hier in erster Linie zwischen Brasilianern und Deutschen – sehr viel häufiger und intensiver werden. Insbesondere die Zahl der deutschen Mitarbeiter am brasilianischen Standort ist – jedenfalls in bestimmten Projektphasen – sehr stark angestiegen.

Diese intensive Zusammenarbeit von Deutschen und Brasilianern am brasilianischen Standort rief erhebliche interkulturelle Konflikte hervor, die nicht nur »Sand im Getriebe« der alltäglichen Projektarbeit waren, sondern im Ergebnis auch das Polo-Projekt erheblich verzögerten. Zwei Arten von Konflikten sind hier zu unterscheiden: Konflikte unter Anwesenden, die aus der direkten *face-to-face*-Kommunikation entstehen, und Konflikte unter Abwesenden, die aus der Übertragung konzernweiter Standards und Verfahren entstehen.

Im letztgenannten Fall werden vor allem Konflikte thematisiert, die aus der Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen resultieren. Konflikte treten dort auf, wo Entscheidungen zentral getroffen werden, dies aber in der Perspektive der lokalen Beschäftigten nicht der lokalen Situation angemessen ist. Viele Befragte schildern solche Beispiele und beklagen, dass in der Konzernzentrale Entscheidungen für die Standorte ohne Rücksicht auf die je lokalen Voraussetzungen und Bedingungen getroffen werden.

Diese Art von Konflikten bleibt jedoch latent, da die entsprechenden Entscheidungen nicht direkt von aus der Zentrale entsandten *expatriats*, sondern meistens

schriftlich oder elektronisch vermittelt werden. Die räumliche Entfernung und die Mediatisierung führten dazu, dass es nicht zu direkten Auseinandersetzungen kommt. Vielmehr wird diese Art von Konflikten vor Ort »abgearbeitet«, indem über die Probleme, die daraus für den Standort entstehen, geklagt wird und indem intern diskutiert wird, wie damit umzugehen sei. Folge ist zumeist, dass die Konzernvorgabe murrend übernommen wird, wenn auch – dies zeigt auch die Hybridisierungsforschung – häufig unter Modifizierung und »Einpassung« in lokale Situations- und Bedingungsbeziehungen.

Sehr viel dramatischer sieht die Konfliktlage jedoch aus, wenn man die Konflikte unter Anwesenden, also die Konflikte zwischen lokalen Beschäftigten und *expatriates* beobachtet: Anhand der Schilderungen unserer Interviewpartner lässt sich auf erhebliche und weit verbreitete interkulturelle Konflikte schließen, die sich punktuell bis zum vollständigen Abbruch der Kommunikation und Kooperation zuspitzen.

Beide Konfliktarten – die eher latent bleibenden Konflikte unter Abwesenden und die »hochkochenden« Konflikte unter Anwesenden – verweisen auf Integrations- und Steuerungsprobleme des Konzerns.

Wie wir jedoch im Folgenden sehen werden, sieht die Konfliktlage in unserem zweiten empirischen Fall gänzlich anders aus. Und die daran sich anschließende Frage wird dann sein: Wie ist dieser Unterschied zu erklären?

3. Erfolgreiche Integration trotz kultureller Differenzen – Der Fall VW-Skoda

Die Situation im Fall meines zweiten empirischen Beispiels stellt sich nun ganz anders dar: die tschechische Tochtergesellschaft des Volkswagenkonzerns, VW Skoda, gilt als Erfolgs- und damit Ausnahmefall im Bereich internationaler Übernahmen und *mergers*. Die Frage nach den Ursachen dieses Erfolgs ist bereits an verschiedener Stelle erörtert worden (vgl. Srubar 2002; Klemm 2004; Klemm/Popp 2004; Jung u.a. 2004). Ich möchte hier nun aber unter dem Aspekt der Steuerung und Integration transnationaler Unternehmen einen Punkt besonders herausgreifen – nämlich Anerkennung als Steuerungsressource. Zunächst soll hier aber der Integrationsprozess von Skoda in den VW-Konzern kurz rekonstruiert werden.

Skoda kam 1991 zum VW-Konzern. Von Anfang an war klar, dass Skoda als eigenständige Marke erhalten bleiben sollte. Dennoch bedeutete das Zusammengehen mit VW für Skoda einen einschneidenden Umbruch: neue Modelle wurden auf Konzernplattformen und -modulen entwickelt, Skoda musste die Qualitätsstandards

des Konzerns einhalten und sich dem konzerninternen Wettbewerb stellen, zum Beispiel in Bezug auf Modell-Anläufe, auf Qualitätskennziffern, etc. Auch hier wurden damit Entscheidungs- und Handlungskompetenzen an die Konzernzentrale abgegeben.

Auch in diesem Fall unterscheiden wir wieder zwischen Konflikten unter Abwesenden und unter Anwesenden: Die Beziehungen zur Konzernzentrale wurden am tschechischen Standort zunächst in der Perspektive gesehen, die sich aus dem Zustandekommen der Übernahme ergab: Skoda *selbst* hatte VW als übernehmenden Konzern *ausgewählt*. Auch Renault war an einer Übernahme interessiert gewesen, aber dies hätte bedeutet, dass die Marke Skoda nicht erhalten geblieben wäre, sondern Skoda zum reinen Produktionswerk von Renault geworden wäre. Dies begründete vor allem die Entscheidung zugunsten VWs (vgl. auch Dörr 2000).

In der Folge wurden dann mit dem Octavia und dem Fabia, heute auch noch dem Superb, neue, zwar auf Konzernplattformen entwickelte, aber eigenständige Skoda-Modelle entwickelt, die auf Anhieb großen Erfolg in der Automobilfachwelt und am Markt hatten. Dieser Erfolg stärkte weiterhin die positive Wahrnehmung der Konzernzugehörigkeit (vgl. auch Klemm 2004). Von vielen Interviewpartnern wurden die Vorteile der Fusion angesprochen: eine Finanzausstattung, die die Modernisierung und die Schaffung der Voraussetzungen, ein modernes, auch im Westen wettbewerbsfähiges Automobilunternehmen zu werden, ermöglicht, insbesondere schneller und effizienter Transfer von modernster Technologie und Management-Know-How. Eine Reihe von Interviewpartnern sieht durch die Übernahme endlich die Chance, die eigenen Kompetenzen ohne die Beschränkungen des staatssozialistischen Regimes voll zu entwickeln. Diese positive Einschätzung überwiegt, obwohl auch am tschechischen Standort – trotz Marken-Eigenständigkeit – die stärkere Konzernintegration verbunden ist mit einer Einschränkung der Entscheidungsautonomie vor Ort.

Was die organisationsinternen Konflikte unter Anwesenden angeht, so ist zunächst zu sagen, dass auch in diesem Fall der Re-Organisationsprozess von einer großen Zahl von deutschen *expatriates* aus der Konzernzentrale begleitet wurde. Bei der Konzernintegration von Skoda wurde erstmals im VW-Konzern das Instrument des Management-Tandems angewandt, das heißt Manager-Positionen wurden doppelt besetzt mit je einem einheimischen Skoda-Manager und einem deutschen Manager aus der Konzernzentrale.

Sowohl deutsche als auch tschechische Interviewpartner thematisieren in den Interviews unterschiedliche Arbeits-, Führungs- und Selbstdarstellungsstile und führen diese auf national-kulturelle Unterschiede zurück. Diese haben anfangs auch hier durchaus für Irritationen und Probleme in der interkulturellen Zusammenarbeit gesorgt. Diese anfänglich durchaus vorhandenen Spannungen (vgl. Dörr 2000) führten jedoch nicht – wie im Fall von VW do Brasil – zu Kommunikations- und

Kooperationsblockaden, oder sogar -abbrüchen, sondern diese wurden produktiv bewältigt.² Hier werden – obwohl von Hierarchiefreiheit keine Rede sein kann – aktiv lokale Problemlösungen und Anpassungsfähigkeiten als Beitrag zum Ganzen in den Konzern eingebracht.

Wie ist nun zu erklären, dass es in diesem Fall – trotz Zentralisierung von Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen und trotz massiver Präsenz von aus der Zentrale entsandten *expatriats* – nicht zu den im Fall von VW do Brasil beschriebenen Steuerungs- und Integrationsproblemen kommt?

4. Anerkennung als Steuerungsressource

Zur Klärung dieser Frage wollen wir nun vergleichend die beiden Fälle betrachten: Der zentrale Unterschied zwischen VW-Skoda und VW do Brasil liegt in deren jeweiliger Rolle im Konzern: VW-Skoda ist Hersteller einer eigenständigen Marke. Schon bald nach der Übernahme bekam Skoda eine Laborfunktion im Rahmen des Konzerns übertragen: Es war für den ersten Anlauf eines neuen Plattformmodells verantwortlich – dem Fabia – und hat dies erfolgreich bewältigt.

Und – was entscheidend ist! – der Standort hat diese Position selbst gewählt und darum gekämpft. Skoda-Markenproduzent im Rahmen des VW-Konzerns zu sein war ein »Projekt« des Standortes: vom Standort initiiert, vom Standort durchgesetzt.

Ein weiterer zentraler Punkt besteht darin, dass Skoda nicht nur die Entwicklung und den Anlauf neuer Plattform-Modelle erfolgreich gemeistert hat, sondern dass die Re-Organisation im Zuge des Transnationalisierungsprozesses insgesamt zum Erfolg gemacht wurde, worauf auch Ferdinand Piechs Wort von der »*schönen böhmischen Tochter*« verweist. Daraus resultiert Stolz auf Seiten des Standorts und Anerkennung von Seiten des Konzerns.

Aus dieser Konstellation resultieren die Ressourcen, die die de-facto-Akzeptanz von Verlusten an Entscheidungsautonomie und Handlungsspielräumen möglich machen: Die Anerkennung als organisatorisch und technologisch leistungsfähiges Standortunternehmen, das einen wichtigen und eigenständigen Beitrag zum Konzern Erfolg leistet, durch den Konzern spielt hier eine zentrale Rolle. Für diese Anerkennung sind die Beschäftigten der betreffenden Standortunternehmen bereit, Einschränkungen der Entscheidungskompetenzen und Handlungsautonomie im

2 Dabei betont Klemm, dass sich keine Homogenisierung der Sichtweisen ergeben hat, sondern unterschiedliche Typisierungen und Deutungsschemata fortbestehen blieben und sich keine einheitlichen, gemeinsam geteilten Typiken von Arbeits-, Kommunikations- und Führungsstilen etablierten. Es haben sich aber Mechanismen der interkulturellen Verständigung eingespielt (Klemm 2004: 9).

Zuge der transnationalen Konzernintegration hinzunehmen. Diese werden nicht als Beschneidung von Machtressourcen oder als Überstülpen eines »fremden« Wahrnehmungs- und Interpretationsrahmens interpretiert, sondern die Vorgaben des Konzerns werden – zumindest auch – als Chance zur Entfaltung der eigenen Leistungsfähigkeit und zum Reputationsgewinn gesehen. Zumindest aber wird die erste Sicht durch die zweite ausbalanciert und dadurch »entschärft«.³

Ganz anders die Situation bei VW do Brasil: Hier wird von fast allen einheimischen Interviewpartnern die mangelnde Anerkennung, ja Missachtung, durch den Konzern und seine Vertreter, die *expatriats*, beobachtet.

Um zu verstehen, warum die Anerkennung durch den Konzern eine so große Bedeutung für die Standorte hat, dass sie Konflikte »entschärfen« kann, und ein differenzierteres Bild der Macht- und Herrschaftsprozesse in transnationalen Unternehmen zu gewinnen, sollen nun Heinrich Popitzs Ausführungen zur Autoritätsbindung herangezogen werden (Popitz 1992: 104–159). Denn was wir am Fall VW Skoda beobachtet haben, lässt sich mit Popitz als eben solche »Autoritätsbindung« beschreiben: die Übernahme »fremder« Wertmaßstäbe und Kriterien, nämlich der einer Autorität. Popitz nimmt an, dass Autoritätsbindungen auf dem Bestreben beruhen, von anderen anerkannt zu werden. »Autorität üben Personen aus, deren Anerkennung als besonders dringlich empfunden wird, als ausschlaggebend für die Gewissheit, überhaupt sozial angenommen, sozial ernst genommen zu werden.« (ebd.: 114f). Das Streben nach Anerkennung bezeichnet für Popitz demnach eine universale anthropologische Struktur (ebd.: 116).

Wenden wir dies nun auf unseren Zusammenhang an, dann ist zu fragen, unter welchen Umständen und warum Standorte vom Konzern anerkannt sein wollen. Mit anderen Worten, was qualifiziert den Konzern als eine Instanz, der die Standorte Autorität einräumen?

Zunächst ist hier klarzustellen, dass die Standorte natürlich qua ihres Status als Tochtergesellschaften des Konzerns in ihren Widerstandsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Eine *exit*-Option im Sinne Hirschmans haben sie nicht. Diese hat im Gegenteil der Konzern, indem ihm die Möglichkeit offen steht, Standorte zu veräußern oder zu schließen. Dass jedoch die Tochtergesellschaften dennoch erhebliche Macht- und Widerstandspotenziale haben, zeigt sich empirisch an heftigen und ausgedehnten Streiks, mit denen die Belegschaften auf die lokalen Folgen von Transnationalisierungsprozessen reagieren, wie zum Beispiel Anfang der 90er Jahre und auch jüngst wieder bei VW de Mexico oder bei VW do Brasil, und die erhebliche Kosten verursachen. Hier stehen jedoch die sehr viel weniger spektakulären,

3 Zu »Entschärfungsmechanismen« in der interkulturellen Kommunikation und Kooperation bei Skoda vgl. auch Srubar (2002).

alltäglichen Macht- und Widerstandsprozesse im Zentrum, wie sie Crozier und Friedberg (1993) mit ihrem mikro-politischen Ansatz im Blick haben.

Schauen wir nochmals, wie Popitz – bezogen auf Personen – die Frage danach beantwortet, »wer Autorität erhält und warum« (ebd.: 119). Popitz betont, dass für diese Frage nicht in erster Linie der Blick auf die »Autoritätsperson« von Bedeutung ist, da Autorität nicht eo ipso aus menschlichen Eigenschaften strömt, sondern etwas ist, das man *erhält* (ebd.: 121). Man muss also fragen, was macht Autoritätsinstanzen *in der Sicht der Autoritätsbedürftigen* zu solchen. Zwei der Möglichkeiten, die Popitz in diesem Zusammenhang diskutiert, sind für unseren Zusammenhang interessant: Am Beispiel der Autorität von Priestern in traditionellen Gesellschaften arbeitet er zunächst heraus, dass es die Mittler-Funktion zwischen dieser und einer anderen Welt ist, die den Autoritätsbedürftigen anerkennenswert erscheint. Dann zeigt er, dass die Bedeutung einer solchen Mittler-Funktion später säkularisiert und übertragen wurde auf andere Zusammenhänge, wie zum Beispiel die politische Herrschaft.

Hieran anschließend kann man nun sagen, dass der Konzern für die Tochtergesellschaften ebenfalls eine solche Mittler-Rolle spielt, nämlich zwischen Standort und Globalisierungsprozess. Die Bedingungen für ihre Bestandssicherung haben sich für die Standorte in den letzten Jahren in der Automobilindustrie massiv verändert und verschärft: Der Konkurrenzdruck – auch an peripheren Standorten – hat durch die Ausweitung der Produktpaletten und Zielmärkte bei allen Herstellern sowie durch den Marktzutritt neuer Automobilproduzenten stark zugenommen. Zudem haben es die Automobilhersteller aufgrund der Verkürzung der Produktlebenszyklen mit steigenden Kosten für die Entwicklung und Produktion neuer Modelle zu tun. Deshalb wird es für Automobilhersteller zunehmend schwieriger, ihren Bestand mit Bezug auf einen begrenzten, regionalen Markt eigenständig zu sichern. Darauf verweisen auch die Konzentrationsprozesse der letzten Jahre in der Automobilindustrie.

Zweitens nennt Popitz das Streben nach Anerkennung in bestimmten (zugeschriebenen oder erworbenen) Rollen. Im Zuge von Transnationalisierung können die Standorte nun neue Rollen erwerben, und es kommt dann darauf an, ob die von den Standorten gewünschten Rollen vom Konzern anerkannt werden. Solange also der Konzern als Ganzer erfolgreich im globalen Wettbewerb besteht und damit den Standorten günstige Bedingungen zu ihrer Bestandssicherheit bietet und andererseits Räume bietet, innerhalb derer die Standorte spezifische Rollen übernehmen (und für das Ausfüllen dieser Rollen dann Anerkennung ernten) können, genießt er Autorität bei den Standorten.

Dies gilt beides für VW do Brasil nicht: Im Zuge einer sich Anfang der 1990er Jahre verschärfenden krisenhaften Entwicklung – sinkender Marktanteil, Zurückfallen des für den lateinamerikanischen Markt entwickelten, VW-do-Brasil-eigenen

Modells Gol gegenüber Konkurrenzmodellen – wurde VW do Brasil eher von Seiten des Konzerns eine neue Rolle zugewiesen, als dass es selbst aktiv eine solche neue Rolle eingefordert und vorbereitet hätte. In einer Reihe von Interviews wurden Zweifel an der Konzern-Modellstrategie und Unzufriedenheit mit der zugewiesenen neuen Rolle als »Weltauto-Produzent« im Rahmen der VW-Marke zum Ausdruck gebracht. Der Standort möchte vielmehr in einer anderen als der vom Konzern zugewiesenen Rolle anerkannt werden, nämlich als selbständiger Standort mit eigenen, auf den brasilianischen Markt zugeschnittenen Modellen und entsprechend eigener Entwicklungs- und Produktionskompetenz. In dieser Rolle wird der Standort jedoch nicht vom Konzern anerkannt – weder »passt« sie in die globale Konzernstrategie, noch kann der Standort auf aner kennenswerte »Leistungen« im Sinne einer erfolgreichen eigenständigen Krisenbewältigung verweisen.

Für Skoda gilt dies aber sehr wohl: Zum einen wird der Konzern in der Wahrnehmung der lokalen Beschäftigten »gebraucht«, damit Skoda von einem national beschränkten, »provinziellen« und rückständigen Automobilhersteller zum Mitspieler in der globalen Automobilindustrie werden kann. Zum anderen bietet der Konzern Skoda den Raum, als eigenständiger Markenproduzent aufzutreten und die vorhandenen technologischen Kompetenzen erfolgreich einzubringen.

Wir haben nun gesehen, dass Anerkennung zu Autoritätsbindung führen kann: Anerkennung kann die Bereitschaft mobilisieren, »fremde« Perspektiven und Kriterien (Konzern-*benchmarks*, -Qualitätsstandards, etc.) zu übernehmen und das Handeln an ihnen auszurichten. Ist Anerkennung damit aber schon ein Steuerungsinstrument? Zu einer solchen kann Anerkennung erst werden, »wenn die Anerkennungsbedürftigkeit, die Anerkennungsfixiertheit anderer bewusst dazu ausgenutzt wird, ihr Verhalten und ihre Einstellung zu beeinflussen« (ebd.: 129). Allerdings betont Popitz – und das ergibt sich aus der Perspektive der Autoritätsbedürftigen von selbst – dass der Versuch, »nicht nur das Verhalten anderer zu beeinflussen, sondern auch ihre Perspektiven und Kriterien, ihre Einstellungen (immer prekär bleiben muss). Die Einwirkungen auf Einstellungen ist schwerlich jemals genau kalkulierbar« (ebd.: 131).

Anerkennung – so lässt sich nach diesen Ausführungen festhalten – ist kein Steuerungsinstrument, sondern eine Steuerungsressource: durch Anerkennung lässt sich die Bereitschaft, trotz Re-Arrangements von Macht- und Herrschaftsbeziehungen zugunsten der Konzernzentrale, den Transnationalisierungsprozess aktiv zu unterstützen und zum »Ganzen« des Konzerns produktiv beizutragen, mobilisieren. Dies setzt jedoch voraus, dass ein Standort Anerkennung vom Konzern überhaupt *sucht* und Anerkennenswertes (nach den Konzernkriterien) zu bieten hat. Insofern besteht das zentrale Steuerungsproblem für transnationale Konzerne darin, Konstellationen herzustellen, die dieses ermöglichen.

5. Fazit

Transnationalisierung ist eine neue, auf funktionale Ausdifferenzierung und komplexe Integration (Köhler 2004) *zielende* Strategie der Organisation weltweit verteilter Unternehmensteile und -aktivitäten. Dabei ist allerdings wohl noch nirgendwo das reflexiv gesteuerte, heterarchische Netzwerk ohne hierarchisches Zentrum entstanden. Dennoch ist Transnationalisierung als Prozess des Übergangs zu neuen Integrationsformen im oben genannten Sinne mit erheblichen neuen Steuerungs- und Integrationsherausforderungen verbunden. Deshalb kann sie auch scheitern.

Diese neuen Herausforderungen können – darauf verweist das erhebliche Konfliktpotential zwischen Zentrale und Standorten, das in Transnationalisierungsprozessen angelegt ist – nur bedingt durch »harte« Steuerungsinstrumente wie die Vorgabe von *benchmarks*, Kennziffernvergleiche, standardisierte Verfahren oder einheitliche Informations- und Kommunikationssysteme, bewältigt werden. Transnationalisierung als Form »sozialer Rationalisierung« (Braczyk/Schmidt 1982) ist vielmehr auch auf »weiche« Steuerungsmechanismen angewiesen. Mit Anerkennung wurde hier auf eine solche »weiche« Steuerungsressource aufmerksam gemacht. Die Leistungsfähigkeit auch »weicher« Steuerungsressourcen zeigt sich darin, dass durch Anerkennung eine Autoritätsbindung entstehen kann, auf deren Basis das zentrale Steuerungsproblem transnationaler Unternehmen, die Mobilisierung von produktiven Beiträgen der Standorte zum Konzern-»Ganzen« trotz Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen, bearbeitet werden kann. Durch Anerkennung können selbst interkulturelle Konflikte *entschärft* werden, die anderenfalls das Transnationalisierungsprojekt – wie im Fall VW do Brasil gesehen – erheblich beeinträchtigen können.

Wir haben aber auch gesehen, dass Anerkennung – wie im übrigen auch Kultur oder Vertrauen – nicht Steuerungsinstrument, sondern Steuerungsressource ist, über die nur sehr eingeschränkt instrumentell verfügt werden kann. Was sich hier an Steuerungsherausforderung an Unternehmen im Transnationalisierungsprozess abzeichnet, ist mit Kontextsteuerung nicht hinreichend erfasst, weil das Problem der De-facto-Akzeptanz der Rahmensetzungskompetenz der Unternehmenszentrale ignoriert wird. Gefragt ist eine Steuerung, die sich vielleicht am besten als »Integration von Differenz« bezeichnen ließe. Gerade in der Aufrechterhaltung und im erfolgreichen Management eines mikro-politischen und kulturellen *Spannungsverhältnisses* zwischen Unternehmenszentrale und Standorten liegen die möglichen Rationalisierungsgewinne von Transnationalisierung.

Literatur

- Altwater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1997), *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*, Münster.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1990), *Internationale Unternehmensführung*, Frankfurt a.M./New York.
- Braczyk, Hans-Joachim/von dem Knesebeck, Jost/Schmidt, Gert (1982), »Nach einer Renaissance. Zur gegenwärtigen Situation von Industriesoziologie in der Bundesrepublik Deutschland«, in: Schmidt, Gert (Hg.), *Materialien zur Industriesoziologie*, KZfSS-Sonderheft 24, Opladen, S. 16–56.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993), *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*, Frankfurt a.M.
- Dörr, Gerlinde (2000), »Lernziel Kooperation – Erfahrungen aus der Ost-West-Kooperation Skoda-Volkswagen vor dem Hintergrund der OME-Region«, Potratz, Wolfgang/Widmaier, Brigitte (Hg.), *Innovative Netzwerke zwischen Regionen in EU-Europa und den Beitrittsländern*, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000, 16, Gelsenkirchen, S. 73–104.
- Dörre, Klaus (1996), »Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen«, *SOFI-Mitteilungen*, H. 24, S. 15–27.
- Dörrenbächer, Christoph/Riedel, Christian (2000), »Strategie, Kultur und Macht. Ein kleiner Streifzug durch die Literatur zur Internationalisierung von Unternehmen«, in: Dörrenbächer, Christoph/Plehwe, Dieter (Hg.), *Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht in multinationalen Unternehmen*, Berlin, S. 15–41.
- Eckardt, Andrea/Köhler, Holm-Detlev/Pries, Ludger (1999), »Die Verschränkung von Globalisierung und Konzernmodernisierung oder: Der »Elch-Test« für die deutsche Automobilindustrie«, in: Schmidt, Gert/Trinczek, Rainer (Hg.), *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*, Baden-Baden, S. 167–190.
- Hedlund, Gunnar (1986), »The hypermodern MNC: a heterarchy?«, *Human Resource Management*, H. 25, S. 9–25.
- Hirst, Paul/Thompson, Graham (1996), *Globalization in Question*, Cambridge/Oxford/Malden.
- Jung, Arlena u.a. (2004), »Culture Matters – The Success-Story of the Volkswagen-Skoda Venture«, in: Faust, Michael/Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (Hg.), *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*, Göttingen (SOFI Berichte), S. 201–220.
- Klemm, Matthias (2005), »Kommunikation im multikulturellen Unternehmen. Der Fall SKODA AUTO a.s.«, Heyder, Thilo/Schmidt, Gert (Hg.), *Automobilindustrie und Automobilismus am Beginn des 21. Jahrhunderts*, Berlin, (im Erscheinen).
- Klemm, Matthias/Popp, Michael (2004), Skoda als »learning community«: Empirische Befunde zu kulturell-kommunikativen Bedingungen von Wissensaustausch im »Tochter«-Konzern-Verhältnis, http://www.ruhr-uni-bochum.de/autokongress/download/tag2/Klemm_FAU.pdf (12.07.2005).
- Köhler, Benedict (2004), »Strukturen, Strategien und Integrationsformen transnationaler Konzerne«, *Soziale Welt*, Jg. 55, H. 1, S. 29–50.
- Lane, Christel (2001), »The Emergence of German Transnational Companies: A Theoretical Analysis and Empirical Study of the Globalization Process«, in: Morgan, Glenn/Kristensen,

- Peer H./Whitley, Richard (Hg.), *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*, Oxford, S. 69–96.
- Ohmae, Kenichi (1996), *Der neue Weltmarkt: das Ende des Nationalstaates und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen*, Hamburg.
- Popitz, Heinrich (1992), *Phänomene der Macht*, Tübingen.
- Ruigrok, Winfried/van Tulder, Rob (1991), *Cars and Complexes: Globalisation versus Global Localisation Strategies in the World Car Industry*, Commission of the European Communities/Monitor-FAST, FOB 285, Brüssel.
- Srubar, Ilija (2002), »Strukturen des Übersetzens und interkultureller Vergleich«, in: Renn, Joachim/Straub, Jürgen/Shimada, Shingo (Hg.), *Übersetzen als Medium des Kulturverstehens und sozialer Integration*, Frankfurt a.M./New York, S. 323–345.
- Whitley, Richard (2001), »How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-Border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour«, in: Morgan, Glenn/Kristensen, Peer H./Whitley, Richard (Hg.), *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*, Oxford, S. 27–68.
- Willke, Helmut (1989), »Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen«, in: Eschenbach, Rolf (Hg.), *Supercontrolling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden*, Wien, S. 63–93.